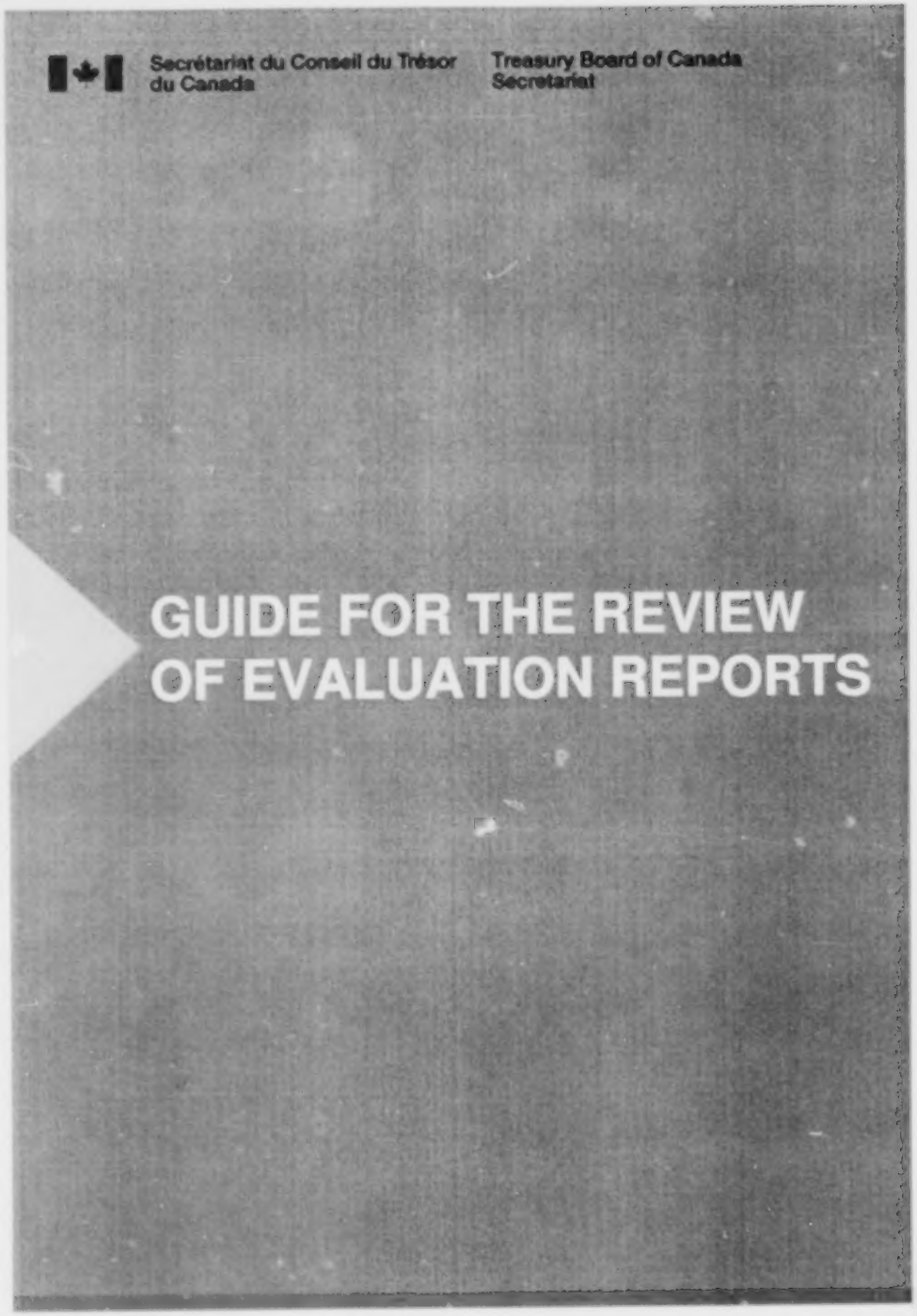
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat
GUIDE FOR THE REVIEW OF EVALUATION REPORTS

Centre of Excellence for Evaluation
Treasury Board of Canada Secretariat

January 2004

Canada

1. INTRODUCTION

The purpose of this guide is to provide analysts from the Centre Of Excellence For Evaluation (CEE) with some general guidelines on how to approach the evaluation review process and how to provide feedback to TBS Program Sector analysts and departmental program managers.

2. OVERVIEW OF TREASURY BOARD SECRETARIAT AND EVALUATION

The Treasury Board Secretariat (TBS) is dedicated to helping the Government of Canada manage its human, financial, information and technology resources prudently and in a manner that best supports government objectives and priorities. TBS recommends and provides advice to the Treasury Board (TB) on policies, directives, regulations, and program expenditure proposals. The Comptrollership Branch is an integral part of the stewardship business line dealing with the appropriate management of government resources. The Results-based management (RBM) Directorate falls within this business line and aims to support policy work to help departments generate accurate and timely performance information, in order to help managers make sound and effective decisions on their policies, programs and initiatives

The CEE is part of the RBM Directorate and provides guidance on the appropriate application of the TB Evaluation Policy across federal government departments subject to it, as well as departments whose programs have evaluation requirements related to the TB Policy on Transfer Payments. The evaluation policy supports the generation of accurate, timely, objective and evidenced-based information to help managers make sound, more effective decisions on their policies, programs and initiatives, and through this provide results for Canadians.

The *Transfer Payments Policy* (TPP) further reinforces the *Evaluation Policy* with the objective of ensuring sound management of, control over and accountability for transfer payments (grant or contribution payments). In accordance with the TPP, departments are required to assess and report back on the effectiveness of the transfer payments through a formal program evaluation or similar review when requesting a renewal of Terms and Conditions for the program, policy or initiative. The TPP also requires the development of a Results-based Management and Accountability Framework (RMAF) as a component of TB Submissions involving transfer payments.

Ultimately, these policies and requirements support the TB Submission process. A Treasury Board Submission is an official document submitted by a Minister on behalf of his/her department when a new program is being developed or an old program being renewed. The Submission is used to seek approval(s) or authority(ies) from Treasury Board Ministers where there is a requirement for TB approval before a proposal can be implemented.

The TB submission process requires the coordination of several areas of expertise within TBS, as follows:

- **Program Sector Analysts** provide advice and monitor departmental activities. They are the single window of contact for departments with respect to the Treasury Board Submissions and Terms and Conditions. They manage this process, call on policy expertise within TBS for assistance on Submissions and make recommendations to TB Ministers based on their consultations with their TBS colleagues in other areas of responsibilities.

- **The Financial Management Policy Division (FMPD)** is responsible for the provision of policy advice and interpretation, as well as the review and approval of Terms and Conditions associated with TB Submissions for programs with transfer payments.

- **The Centre of Excellence for Evaluation (CEE)** provides advice and guidance with respect to RMAFs and reviews evaluation reports that accompany TB Submissions and associated Terms and Conditions. Since the RMAF is part of the Terms and Conditions of a program being considered for renewal, the CEE analyst signs-off on the RMAF. Further, as part of policy monitoring requirements, the CEE also reviews departmental program evaluation reports that accompany a TB Submission, to ensure the validity of the conclusions made therein, in support of decision-making related to the TB Submission.

- **The Centre of Excellence for Internal Audit (CEIA)** provides advice and guidance with respect to Risk-based Audit Frameworks (RBAFs), offers approval, and reviews internal audit plans and reports developed by departments. The CEIA is responsible for the implementation of the Internal Audit Policy http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/pia-pvi_e.asp

3. PURPOSE OF REVIEWING EVALUATION REPORTS

Section 7.3.7 of the TB Policy on Transfer Payments, which deals with the approval of program terms and conditions states "departments must assess, through a formal program evaluation or similar review and report back on the effectiveness of the transfer payments when requesting renewal of terms and conditions". The expectation is that an evaluation or review must focus on the effectiveness of the program in question, through an assessment of relevance, progress / success at achieving program objectives, and cost-effectiveness. Evaluation results should inform future decisions related to program design and implementation.

TBS supports the practice of evaluation in departments by providing advice on best practices, setting standards and developing tools for effective evaluations within departments, providing workshops and training on RMAF development, and monitoring the capacity of

evaluation in departments. As a result, departments should use these evaluation resources to inform/guide their decision-making process. The evaluation results should provide credible information that supports decision-making related to the TB Submission. In pursuit of this goal, the CEE reviews the validity of the evaluation conclusions and ensures that evaluation findings are accurately reflected in the TB Submission.

The review of evaluation reports provides the Program Sector and CEE analyst with insight into how a program is being managed, whether results are being measured, and the progress being made towards planned objectives. Furthermore, the completion of evaluation reports encourages program managers to implement RMAFs and to incorporate lessons learned in the design and re-design of programs. The comments resulting from this review are provided to the Program Sector analyst for consideration to include in their Précis supporting the TB Submission. This is of particular importance when CEE identifies contentious issues with respect to the validity of conclusions made in an evaluation report for the Program Sector to consider. It is therefore important that the CEE analyst provide a clear and concise assessment of the evaluation report.

4. EVALUATION REVIEW PROCESS

This section presents a step-by-step process for the review of evaluation reports. It is important to note that when reviewing evaluation reports, CEE analysts are not doing a standard peer review of the study. As such, the review should not be focused on a critique of the methodology used per se, but rather on the conclusions and recommendations drawn from it. Nonetheless, the methodologies used should be appropriate to address the issues and the data should support the analysis. The following represents the core elements to be addressed through the review conducted by the CEE.

- The evaluation covers outcomes and issues as presented in the RMAF (or other planning document available, including an updated RMAF, at the time of the evaluation review) related to relevance, progress/success, and cost-effectiveness.
- The methodology used is appropriate for the intended objectives of the study.
- The findings and conclusions are based on evidence drawn from the evaluation research.
- The recommendations are built on the conclusions and present corrective actions dealing with the findings of the study.

STEP 1: RECEIVING THE EVALUATION REPORT

In many instances, the Program Sector analyst will send the CEE analyst a draft format of the evaluation report for review and comment. This report may be made available before it is presented to the departmental Audit and Evaluation Committee for approval, providing an

opportunity for adjusting findings and conclusions when deemed necessary.

At the time of the evaluation review, the CEE analyst should also access supporting documents such as the management response, TB Submission and RMAF (or previous evaluation framework) in order to get background information on the program, and clarify any potential issues the analyst may encounter during the evaluation review.

STEP 2: REVIEWING THE EVALUATION REPORT

When reviewing the evaluation report, the CEE analyst should pay attention to the key review criteria as outlined within Table 1. Note however that the CEE analyst's comments should also consider the report's inclusion of:

- An Executive Summary providing an overview of the methodology, findings, conclusions, and recommendations.
- A brief context piece describing the objectives and timing of the evaluation work, the policy, program or initiative that is being evaluated, and how it fits into the overall operation of the organization.
- A description of the methodology and data sources used by the evaluation as well as the limitations of the evaluation in terms of its scope and methodology.
- A Management Response, which outlines the action plan based on the recommendations put forth in the evaluation report.

TABLE 1: KEY REVIEW CRITERIA

Evaluation Issues	Findings	Conclusions	Recommendations
The report identifies evaluation issues in accordance with evaluation policy requirements i.e. relevance, success and cost-effectiveness and their relationship to the RMAF logic model.	The report presents findings that address and/or relate to the identified evaluation issues.	The report concludes by addressing the evaluation issues raised within the evaluation.	The report recommends corrective measures that are evidenced-based and linked to the report's evaluation findings, and the issues being addressed.
The report identifies evaluation issues that are consistent with the issues addressed within other related documents, i.e. RMAFs.	In light of the methodologies used, the report presents logical, valid, and evidenced based findings that do not contradict one another.	The report presents valid conclusions drawn from the evaluation findings, in light of the methodologies used.	The report highlightsresponsibilities related to the implementation of proposed recommendations including time frames for management responses.
The report discusses other factors that contribute to the success, relevance and cost-effectiveness of the program, such as funding or partnering considerations.	The report outlines factors that have influenced the success, relevance and cost-effectiveness of the program.	The report contains a section that discusses the future implications of the findings of the evaluation research.	The report incorporates future opportunities, areas of improvement, and/or future funding or resource possibilities within its recommendations.
The report includes an action plan drawn from recommendations.	The report presents appropriate and realistic measures to improve the program, if necessary.	The report will be used in future redesign and implementation of the program.	The report recommends realistic and practical corrective measures, including timelines.

STEP 3: PROVIDING COMMENTS

In addition to providing comments in reference to the key review criteria as presented within Table 1, the CEE analyst should, where applicable:

- Highlight any potential implications arising from the evaluation's failure to meet any of the key review criteria.

- Discuss the evaluation issues covered, noting if these have been adequately addressed by the study and if all the outcomes (as stated in the RMAF) have been measured. If any evaluation issues have not been appropriately addressed by this study, it is important to mention them within the comments.

- Discuss the validity of the findings, conclusions and recommendations in terms of their support through evidence-based information. When this is not the case, it should be noted in the comments and a brief justification should be provided supporting this comment.

- Verify that improvements to program performance measurement and evaluation strategies are included in the current RMAF if the current evaluation study has encountered challenges on that front.

- Verify whether the management response is available and that the related action plan is incorporated in the TB Submission.

Inquiries about this review guide should be addressed to:

Senior Director,
Centre of Excellence for Evaluation
Results-Based Management Directorate
Comptrollership Branch
L'Esplanade Laurier, 9th floor, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0R5

ANNEX: CORE ELEMENTS OF AN EVALUATION REPORT, AND DETAILED SELF-ASSESSMENT CRITERIA

The table below – drawn from Health Canada's April 2003 *Evaluation Report Assessment Guide*, identifies the elements that should be included in an evaluation study, as well as the specific criteria by which these elements should be assessed.

1. EXECUTIVE SUMMARY

Issues/Requirements	Criteria
1.1 Summary	❑ Briefly present the following: ✓ description of the policy, program or initiative evaluated; ✓ why the evaluation was done; ✓ who the client and intended audience of the evaluation are; and, ✓ the main evaluation findings, conclusions, and recommendations. (Suggestion: the **Executive Summary** should be about 3 pages.)

2. INTRODUCTION AND CONTEXT

Issues/Requirements	Criteria
2.1 Description	❑ The policy, program or initiative evaluated is clearly described, including the logic of cause-and-effect links between inputs, activities, outputs, outcomes, and external factors contributing to success or failure, i.e. policy or program theory and assumptions.
	❑ The description of program reach (intended beneficiaries) is clearly described.
	❑ The program resources are clearly described so that the reader can understand how program monies are allocated and have been spent.

2.2 Evaluation Context	❑ The report provides the reader with appropriate context for the evaluation by clearly explaining or describing: ✓ why the evaluation was conducted and why "now"; ✓ how the results will be used; ✓ the objectives and scope for the evaluation; ✓ the client, audience and key stakeholders for the evaluation; ✓ the timing of the evaluation work; and ✓ the (clear, useful and answerable) evaluation issues/questions being addressed by the evaluation and falling within the areas of enquiry (relevance, implementation, effectiveness, cost-effectiveness and efficiency). ❑ Depending on the nature, purpose and timeliness of a particular evaluation study, the following evaluation questions should be considered for inclusion: ✓ Is the program still relevant to the needs of Canadians? ✓ Are the program's resources being used in the most efficient and effective way to deliver appropriate results? ✓ Is it necessary for the federal government to operate this program, or could it be transferred to other levels of government, or to the private or voluntary sector? ✓ Is there scope for considering more effective program structures and service delivery arrangements? ✓ Are departmental management practices appropriate and of sufficient quality?

3. METHODOLOGY / DESIGN / DATA

Issues/Requirements	Criteria
3.1 Description of the Methodology/Design	❑ The design of the evaluation is described to the extent that the study can be replicated; e.g. the relationship between the data collection and the analysis is described clearly.
	❑ The evaluation design is appropriate to the intended objectives of the study.
	❑ The data collection is appropriate to the design (the methodology, instruments and sample are described in sufficient detail to make an assessment of methodological rigor); e.g. valid and reliable data. ❑ Methods are carried out appropriately (e.g. valid sample size).
	❑ The analysis is appropriate. The data supports the analysis (as determined by, for example, significance tests, and response rates). ❑ ALL stakeholders are included, and their input is fairly depicted in a balanced way.
3.2 Multiple Lines of Evidence	❑ The evaluation relies on more than one line of evidence and uses a mix of quantitative and qualitative approaches, one of which should be a literature review.
3.3 Data Quality	❑ The data used in the evaluation are accurate and reliable.
3.4 Limitations	❑ The limitations and trade-offs of the methodologies, data sources and data uses in the evaluation are clearly described. For example: ✓ actual and potential biases in, and reliability of the data are identified and explained in terms of their impact on stated findings. ✓ the constraints of the evaluation and the perspective from which the intervention is

	evaluated are clear and the reader can assess the validity of the evaluators' judgment.
3.5 Accuracy	❑ The information in the report is free of errors of fact or logic.

4. KEY FINDINGS

Issues/Requirements	Criteria
4.1 Evaluation Issues	❑ The evaluation issues/questions are adequately addressed.
4.2 Objectivity	❑ All significant findings are presented, testable, and do not go beyond what the evidence will support.
	❑ Balanced perspective – reflects the range and intensity of the observations and other evaluation input received; e.g. quotes of interviewees should indicate how prevalent the quoted sentiment or opinion is among all interviewees.
	❑ The results are sufficiently qualified to help readers draw substantiated inferences.
4.3 Clarity and Conciseness	❑ Used plain language, and avoids specialized technical language to the extent possible.
	❑ Report is not overloaded with details. Detailed information and analyses are included in technical appendices.
4.4 Evidence-based Findings	❑ The findings are substantiated by the evidence, as described in the evaluation report.

5. KEY CONCLUSIONS

Issues/Requirements	Criteria
5.1 Supportable Conclusions	❑ The conclusions address the evaluation questions and are supported by the findings.
	❑ The conclusions fit the entire analysis, are valid, and drawn from the evaluation findings, in light of the methodologies used.

6. RECOMMENDATIONS

Issues/Requirements	Criteria
6.1 Evidence-based Recommendations	❑ The recommendations are supported by and flow logically from the findings and conclusions.
	❑ The recommendations address significant issues, i.e. they are not unprioritized "shopping lists".
	❑ To the extent possible, an assessment of the potential impact (on the policy, program or initiative evaluated) of implementing each recommendation is provided.
	❑ The recommendations include proposed timing for management action and some indication of quantity and quality, e.g. a simple statement that "funding should be increased" or "consultations should be expanded" without some "benchmark" objective that provides an idea of "by how much" and what "sufficient" or "good enough" could look like would be insufficient.
	❑ The recommendations are practical and can be realistically implemented. ❑ The recommendations are addressed to specific parties.

7. DOCUMENT LENGTH

Issues/Requirements	Criteria
7.1 Length of the Report	❑ To help bring better focus on the "truly important", the main body of the evaluation report should be limited to approximately 25 pages. Other information could be provided in appendices and annexes.

8. MANAGEMENT RESPONSE / ACTION PLAN

Issues/Requirements	Criteria
8.1 Action Plan	❑ The Management Response/Action Plan adequately addresses findings and recommendations.
	❑ The Action Plan describes the desired objective(s) of the action (what will be done), and timelines for action (when and who will do it).

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

GUIDE POUR L'EXAMEN DES RAPPORTS D'ÉVALUATION

Centre d'excellence en évaluation
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Janvier 2004

Canada

1. INTRODUCTION

Le présent guide a pour but de fournir aux analystes du Centre d'excellence en évaluation (CEE) des directives générales sur la façon d'aborder le processus d'examen des évaluations et de formuler des commentaires à l'intention des analystes du Secteur des programmes du SCT et des gestionnaires de programmes des ministères.

2. APERÇU DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR ET DE LA FONCTION D'ÉVALUATION

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a pour mandat d'aider l'administration fédérale à gérer prudemment ses ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques afin d'appuyer adéquatement les objectifs et les priorités du gouvernement. Le SCT présente des recommandations et des avis au Conseil du Trésor (CT) sur les politiques, les directives, les règlements et les propositions relatives aux dépenses de programmes. La Direction générale de la fonction de contrôleur fait partie intégrante d'un secteur d'activités responsable de la gestion appropriée des ressources gouvernementales. La Direction de la gestion axée sur les résultats (DGR), qui relève de ce secteur d'activités, est chargée d'appuyer l'élaboration des politiques afin d'aider les ministères à produire une information exacte et pertinente dans le but de permettre aux gestionnaires de prendre des décisions judicieuses et efficaces sur leurs politiques, leurs programmes et leurs initiatives.

Le CEE, qui fait partie de la Direction de la gestion axée sur les résultats, donne des directives sur l'application de la Politique d'évaluation du CT dans les ministères fédéraux assujettis à cette politique, ainsi que dans les ministères dont les programmes comportent des exigences en matière d'évaluation aux termes de la Politique sur les paiements de transfert du CT. La Politique d'évaluation favorise la production de renseignements précis, pertinents, objectifs et étayés de preuves afin d'aider les gestionnaires à prendre plus efficacement des décisions éclairées sur leurs politiques, programmes et initiatives, dans le but de produire des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

La *Politique sur les paiements de transfert* (PPT) soutient les objectifs de la *Politique d'évaluation* en assurant une saine gestion des paiements de transferts (paiements de subventions ou de contributions), leur contrôle et leur responsabilisation. En vertu de cette politique, les ministères sont tenus d'évaluer l'efficacité des paiements de transfert et d'en rendre compte par l'entremise d'un programme d'évaluation structuré ou d'un mécanisme d'examen semblable lorsqu'ils demandent le renouvellement des conditions d'un programme, d'une politique ou d'une initiative. Ils sont également tenus d'élaborer un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour les présentations au CT qui donnent lieu à des paiements de transfert.

En définitive, ces politiques et ces exigences soutiennent le processus des présentations au Conseil du Trésor. Une présentation au Conseil du Trésor est un document officiel présenté par un ministre au nom de son ministère lors de l'élaboration d'un nouveau programme ou du renouvellement d'un ancien programme. La présentation est utilisée pour demander aux ministres du Conseil du Trésor les approbations ou les autorisations nécessaires lorsque la mise en œuvre d'une proposition nécessite l'approbation du Conseil du Trésor.

Le processus des présentations au CT exige que l'intervention de plusieurs domaines d'expertise du SCT soit coordonnée comme suit :

- **Les analystes du Secteur des programmes** conseillent les ministères et surveillent leurs activités. Ils sont le point de contact unique des ministères en ce qui concerne les présentations au Conseil du Trésor et les conditions connexes. Ils gèrent le processus, demandent l'aide des experts en politiques du SCT pour la préparation des présentations et font des recommandations aux ministres du CT en tenant compte des résultats de leurs consultations auprès de leurs collègues des autres secteurs de responsabilité du SCT.

- **La Division de la politique de gestion financière (DPGF)** est chargée de donner des conseils sur les politiques et de les interpréter. De plus, elle examine et approuve les conditions rattachées aux présentations au CT pour les programmes qui comportent des paiements de transfert.

- **Le Centre d'excellence en évaluation (CEE)** donne des conseils et des directives sur les CGRR et il examine les rapports d'évaluation qui accompagnent les présentations au CT et les conditions connexes. Étant donné que le CGRR est au nombre des conditions à remplir pour le renouvellement d'un programme, l'analyste du CEE approuve le CGRR. De plus, conformément aux exigences liées à la surveillance des politiques, le CEE examine aussi les rapports d'évaluation des programmes ministériels qui accompagnent les présentations au CT et en vérifie la validité afin de soutenir le processus décisionnel.

- **Le Centre d'excellence en vérification interne (CEVI)** donne des conseils et des directives au sujet des cadres de vérification axés sur le risque (CVR), donne son approbation et examine les plans de vérification interne et les rapports préparés par les ministères. Le CEVI est responsable de la mise en œuvre de la Politique sur la vérification interne.

3. BUT DE L'EXAMEN DES RAPPORTS D'ÉVALUATION

Aux termes de la section 7.3.7 de la Politique sur les paiements de transfert du CT sur l'approbation des conditions des programmes, « Les ministères doivent évaluer au moyen d'une évaluation officielle de programme ou d'un examen semblable et rendre compte de

l'efficacité des transferts au cours d'une demande de renouvellement des conditions. » L'évaluation ou l'examen doit établir l'efficacité du programme visé en évaluant la pertinence, l'atteinte des objectifs et la rentabilité de ce programme. Les décisions futures en matière d'élaboration et de mise en œuvre des programmes doivent prendre en compte les résultats de l'évaluation.

Le SCT appuie la pratique de l'évaluation en recommandant les meilleures pratiques, en établissant des normes et en créant des outils pour aider les ministères à préparer des évaluations efficaces, en organisant des ateliers et de la formation sur la préparation des CGRR et en surveillant la capacité d'évaluation dans les ministères. Les ministères doivent utiliser ces ressources pour soutenir et orienter leur processus décisionnel. Les résultats de l'évaluation doivent fournir une information crédible permettant de prendre des décisions éclairées sur les présentations au CT. Le CEE contribue à l'atteinte de cet objectif en examinant la validité des conclusions de l'évaluation et veillant à ce qu'elles soient prises en compte dans la présentation au CT.

L'examen des rapports d'évaluation permet aux analystes du Secteur des programmes et du CEE de déterminer la façon dont un programme est administré, si les résultats sont mesurés et les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs prévus. De plus, la préparation de rapports d'évaluation incite les gestionnaires de programmes à mettre en œuvre des CGRR et à s'inspirer des leçons retenues pour élaborer et restructurer des programmes. Les commentaires formulés dans le cadre de cet examen sont communiqués à l'analyste du Secteur des programmes afin qu'il en tienne compte dans la préparation du précis qui accompagnera la présentation au CT. Cela est particulièrement important lorsque le CEE soulève des questions litigieuses liées à la validité des conclusions d'un rapport d'évaluation à l'intention du Secteur des programmes. Il est donc essentiel que l'analyste du CEE présente une analyse claire et concise du rapport d'évaluation.

4. PROCESSUS D'EXAMEN DE L'ÉVALUATION

Cette section présente les diverses étapes du processus d'examen des rapports d'évaluation. Il est important de souligner que les analystes du CEE qui examinent des rapports d'évaluation ne se livrent pas à un exercice courant de contrôle par les pairs. Plutôt que de critiquer la méthodologie utilisée, l'examen doit porter sur les conclusions et les recommandations formulées au moyen de cette méthodologie. Cela dit, les méthodologies utilisées doivent être adaptées aux enjeux de l'évaluation et les données doivent soutenir l'analyse. Voici les principaux éléments qui doivent être abordés dans le cadre de l'examen mené par le CEE.

- L'évaluation porte sur les extrants et les enjeux présentés dans le CGRR (ou dans un autre document de planification, par exemple un CGRR mis à jour, disponible au moment de l'examen) aux plans de la pertinence, de l'avancement/succès et de la rentabilité.

- La méthodologie utilisée est adaptée aux objectifs de l'étude.

- Les constatations et les conclusions s'appuient sur des preuves tirées de l'étude d'évaluation.

- Les recommandations sont élaborées à partir des conclusions et présentent des mesures correctives portant sur les constatations de l'étude.

PREMIÈRE ÉTAPE : RECEVOIR LE RAPPORT D'ÉVALUATION

Souvent, l'analyste du Secteur des programmes envoie à l'analyste du CEE une ébauche du rapport d'évaluation afin qu'il l'examine et qu'il fasse des commentaires. Ce rapport peut être rendu disponible avant d'être soumis à l'approbation du Comité de vérification et d'évaluation du ministère, ce qui permet d'ajuster les constatations et les conclusions s'il y a lieu.

Au moment de l'examen, l'analyste du CEE doit avoir accès à des documents d'appui tels que la réponse de la direction, la présentation au CT et le CGRR (ou le cadre d'évaluation précédent) pour obtenir des renseignements sur le programme et pour clarifier tout problème pouvant survenir pendant l'examen.

DEUXIÈME ÉTAPE : EXAMINER LE RAPPORT D'ÉVALUATION

Pendant qu'il examine le rapport d'évaluation, l'analyste du CEE doit porter attention aux principaux critères d'examen présentés dans le tableau 1. Soulignons toutefois que l'analyste doit tenir compte des éléments suivants, qui devraient être inclus :

- un résumé donnant un aperçu de la méthodologie, des constatations, des conclusions et des recommandations;

- une brève mise en contexte décrivant les objectifs et le calendrier des travaux évaluation, la politique, l'initiative ou le programme visé par l'évaluation et la place qu'il occupe dans l'ensemble des activités de l'organisation;

- une description de la méthodologie et des sources de données utilisées, ainsi que des limites de l'évaluation au plan de la portée et de la méthodologie;

- une réponse de la direction établissant le plan d'action à partir des recommandations présentées dans le rapport d'évaluation.

TABLEAU 1 : PRINCIPAUX CRITÈRES D'EXAMEN

Enjeux de l'évaluation	Constatations	Conclusions	Recommandations
Le rapport énonce les enjeux de l'évaluation conformément aux exigences de la Politique d'évaluation : pertinence, succès ainsi que le rapport entre ces enjeux et le modèle logique du CGRR.	Le rapport présente les constatations qui portent sur les enjeux de l'évaluation.	Le rapport se termine par des conclusions qui portent sur les enjeux de l'évaluation.	Le rapport recommande des mesures correctives qui s'appuient sur des faits et qui sont reliées aux constatations du rapport d'évaluation et aux enjeux de l'évaluation.
Le rapport énonce les enjeux de l'évaluation qui s'apparentent aux enjeux soulevés dans d'autres documents connexes, p. ex. des CGRR.	Compte tenu des méthodologies utilisées, le rapport présente des constatations logiques, valides et étayées qui ne se contredisent pas entre elles.	Le rapport présente des conclusions valides tirées des constatations de l'évaluation, compte tenu des méthodologies utilisées.	Le rapport souligne les responsabilités liées à la mise en œuvre des recommandations proposées, y compris les délais de réponse de la direction.
Le rapport aborde d'autres facteurs qui contribuent au succès, à la pertinence et à la rentabilité du programme, comme le financement ou l'établissement de partenariats.	Le rapport décrit des facteurs qui ont eu une incidence sur le succès, la pertinence et la rentabilité du programme.	Une section du rapport est consacrée aux répercussions futures des constatations de l'étude d'évaluation.	Les recommandations du rapport font état des perspectives d'avenir, des points à améliorer et des possibilités de financement ou de ressources.
Le rapport comprend un plan d'action établi à partir des recommandations.	Le rapport présente des mesures appropriées et réalistes en vue d'améliorer le programme, s'il y a lieu.	Le rapport sera pris en compte dans la restructuration et la mise en œuvre futures du programme.	Le rapport recommande des mesures correctives réalistes et pratiques assorties d'échéanciers.

TROISIÈME ÉTAPE : FORMULER DES COMMENTAIRES

En plus de formuler des commentaires sur les principaux critères d'évaluation présentés dans le tableau 1, l'analyste du CEE devrait, le cas échéant :

- souligner toute répercussion que pourrait avoir la non-conformité de l'évaluation aux principaux critères d'examen.

- Examiner les enjeux de l'évaluation et déterminer si ces enjeux ont fait l'objet d'un traitement adéquat et si tous les extrants mentionnés dans le CGRR ont été mesurés. Lorsqu'un enjeu de l'évaluation n'a pas fait l'objet d'un traitement adéquat dans l'étude, il est important d'en faire mention dans les commentaires.

- Évaluer la validité des constatations, des conclusions et des recommandations en vérifiant si elles s'appuient sur des renseignements étayés. Si tel n'est pas le cas, l'analyste devrait le mentionner dans ses commentaires et fournir une brève justification à l'appui de ce commentaire.

- Si le rapport d'évaluation a soulevé des problèmes liés à la mesure du rendement et aux stratégies d'évaluation du programme, s'assurer que le CGRR prévoit des améliorations dans ce domaine.

- Vérifier si la réponse de la direction est disponible et si le plan d'action connexe est inclus dans la présentation au CT.

Pour toute demande de renseignement au sujet de ce guide, veuillez communiquer avec :

Le directeur principal,
Centre d'excellence en évaluation
Direction de la gestion axée sur les résultats
Direction générale de la fonction de contrôleur
L'Esplanade Laurier, 9e étage, tour Ouest
300, av. Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

ANNEXE : PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'UN RAPPORT D'ÉVALUATION ET CRITÈRES D'AUTOÉVALUATION DÉTAILLÉS

Le tableau ci-dessous – tiré du document intitulé *Evaluation Report Assessment Guide* publié par Santé Canada en avril 2003 – présente les éléments qui doivent être inclus dans un rapport d'évaluation ainsi que les critères précis qui doivent être utilisés pour évaluer ces éléments.

1. RÉSUMÉ

Enjeux/exigences	Critères
1.1 Résumé	❑ Présenter brièvement : ✓ une description de la politique, de l'initiative ou du programme visé par l'évaluation; ✓ la raison pour laquelle l'évaluation a été faite; ✓ le client et les personnes auxquelles l'évaluation est destinée; ✓ les principales constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation. (Suggestion : le **résumé** devrait avoir environ 3 pages.)

2. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Enjeux/exigences	Critères
2.1 Description	❑ La politique, l'initiative ou le programme visé par l'évaluation est clairement décrit, y compris la logique des liens de cause à effet entre les intrants, les activités, les extrants, les résultats et les facteurs externes qui ont contribué au succès ou à l'échec, par exemple, la théorie et les hypothèses de la politique ou du programme.
	❑ La portée du programme (la clientèle visée) est clairement décrite.

	❑ Les ressources du programme sont clairement décrites afin de permettre au lecteur de comprendre comment les fonds du programme ont été affectés et dépensés.

2.2 Contexte de l'évaluation	❑ Le rapport établit adéquatement le contexte de l'évaluation en expliquant ou en décrivant clairement : ✓ la raison pour laquelle l'évaluation a été menée et été menée à ce moment-là; ✓ l'utilisation qui sera faite des résultats; ✓ les objectifs et la portée de l'évaluation; ✓ le client, les destinataires et les principaux intervenants; ✓ le calendrier des travaux d'évaluation; ✓ les enjeux/questions (clairs, utiles et dont la responsabilité est clairement établie) visés par l'évaluation qui relèvent des domaines visés par l'enquête (pertinence, mise en œuvre, efficacité, rentabilité et efficience). ❑ Selon la nature, l'objet et l'opportunité d'une étude d'évaluation en particulier, il faudrait envisager l'inclusion des questions suivantes : ✓ Le programme répond-il encore aux besoins de la population? ✓ Les ressources du programme sont-elles utilisées de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible afin d'obtenir les résultats appropriés? ✓ Ce programme doit-il nécessairement être administré par le gouvernement du Canada ou pourrait-il être transféré à d'autres ordres de gouvernement, au secteur privé ou au secteur bénévole? ✓ Est-il possible d'envisager des structures de programmes et des modes de prestation des services plus efficaces? ✓ Les pratiques de gestion ministérielles sont-elles adéquates et de qualité suffisante?

3. MÉTHODOLOGIE / PLAN / DONNÉES

Enjeux/exigences	Critères
3.1 Description de la méthodologie/ du plan de l'étude	❑ Le plan de l'évaluation est décrit dans la mesure où l'étude peut être reproduite; p. ex. les rapports entre la collecte des données et l'analyse sont décrits clairement.
	❑ Le plan de l'évaluation est établi en fonction des objectifs de l'étude.
	❑ La collecte des données est adaptée au plan (la méthodologie, les instruments et l'échantillon sont décrits suffisamment en détail pour permettre une évaluation de la rigueur méthodologique); p. ex. les données sont valides et fiables. ❑ Les méthodes sont bien utilisées (p. ex. la taille de l'échantillon est valide).
	❑ L'analyse est adéquate. Les données soutiennent l'analyse (comme le déterminent, par exemple, les tests d'hypothèses et les taux de réponse). ❑ TOUS les intervenants sont inclus et leur contribution est décrite de façon juste et équilibrée.
3.2 Sources de données multiples	❑ L'évaluation s'appuie sur plus d'une source de données et utilise une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives qui doit comprendre un examen de la documentation.
3.3 Qualité des données	❑ Les données utilisées sont exactes et fiables.
3.4 Limites	❑ Les limites et les compromis des méthodologies, des sources de données et de l'utilisation des données dans l'évaluation sont décrits clairement. Par exemple : ✓ Les distorsions réelles ou éventuelles et la fiabilité des données sont mentionnées et expliquées quant à leur incidence sur les constatations énoncées.

	✓ Les contraintes de l'évaluation et la perspective dans laquelle l'intervention est évaluée sont claires et le lecteur peut évaluer la validité du jugement des évaluateurs.
3.5 Exactitude	❑ L'information contenue dans le rapport est exempte d'erreurs au plan des faits ou de la logique.

4. PRINCIPALES CONSTATATIONS

Enjeux/exigences	Critères
4.1 Enjeux de l'évaluation	❑ Les enjeux/questions de l'évaluation font l'objet d'un traitement adéquat.
4.2 Objectivité	❑ Toutes les constatations importantes sont présentées, elles sont vérifiables et elles se limitent à ce qui est étayé par des preuves.
	❑ Perspective équilibrée – tenant compte de l'éventail et de l'intensité des observations ainsi que des autres commentaires reçus; p. ex. lorsqu'une personne est citée, on doit mentionner dans quelle mesure son opinion est partagée par les autres personnes interrogées.
	❑ Les résultats sont suffisamment nuancés pour aider les lecteurs à tirer des conclusions éclairées.
4.3 Clarté et concision	❑ Le rapport est rédigé en langage simple et on évite, dans la mesure du possible, de recourir à une terminologie spécialisée.
	❑ Le rapport n'est pas alourdi par un excès de détails. L'information et les analyses détaillées sont présentées dans des annexes techniques.
4.4 Constatations étayées	❑ Les constatations s'appuient sur des preuves, telles qu'elles sont décrites dans le rapport d'évaluation.

5. PRINCIPALES CONCLUSIONS

Enjeux/exigences	Critères
5.1 Conclusions soutenables	❑ Les conclusions portent sur les questions de l'évaluation et sont étayées par les constatations.
	❑ Les conclusions sont conformes à l'ensemble de l'analyse; elles sont valides et tirées des conclusions de l'évaluation, compte tenu des méthodologies utilisées.

6. RECOMMANDATIONS

Enjeux/exigences	Critères
6.1 Recommandations étayées	❑ Les recommandations sont étayées par les constatations et les conclusions, dont elles découlent logiquement.
	❑ Les recommandations portent sur des questions importantes; elles ne constituent pas une liste de souhaits en vrac.
	❑ Dans la mesure du possible, une évaluation des incidences potentielles (sur la politique, l'initiative ou le programme évalué) de la mise en œuvre de chaque recommandation est présentée.
	❑ Les recommandations font état de l'échéancier proposé pour l'intervention de la direction et donnent une indication de la quantité et de la qualité de ces mesures. Il ne suffit pas de dire que « le financement devrait être augmenté » ou que « les consultations devraient être élargies ». Il faut donner des objectifs-repères permettant de déterminer « dans quelle mesure » et à quoi pourraient correspondre les termes « suffisant » ou « assez bon ».

	❑ Les recommandations sont pratiques et peuvent être mises en œuvre de façon réaliste. ❑ Les recommandations s'adressent à des intervenants en particulier.

7. LONGUEUR DU DOCUMENT

Enjeux/exigences	Critères
7.1 Longueur du rapport	❑ Afin de mettre l'accent sur les éléments qui sont vraiment importants, la partie principale du rapport d'évaluation devrait avoir environ 25 pages au plus. Les autres renseignements peuvent être présentés dans des appendices et des annexes.

8. RÉPONSE DE LA DIRECTION / PLAN D'ACTION

Enjeux/exigences	Critères
8.1 Plan d'action	❑ La réponse de la direction et le plan d'action répondent adéquatement aux constatations et aux recommandations.
	❑ Le plan d'action décrit les objectifs des mesures qui seront prises et les échéanciers (qui fera quoi et quand).